

中国政法大学
学术型研究生期末考查论文

任 课 教 师：周蔚

课 程 名 称：法律服务与司法管理技术

课　　程　　号：10001254

学 生 姓 名：张梦露

学　　　　号：2201010140

新兴技术对法律职业的挑战与机遇

——我国律所内部管理模式选择研究

引言

传统律师事务所模式下，技术人员在法律服务行业的比例几乎为零。大多数律所人员结构以律师、律师助理为主，部分规模型的律师事务所配置了行政、人事、法秘、市场等辅助人员，极少数律所配置了 IT 技术人员。但随着数字时代的到来，很多律所尤其是国外大部分律所都加大了技术的投入，一方面，各大律师事务所引进技术合伙人、成立专门的技术部门；另一方面，法律科技公司也在积极行动，针对律师事务所提供各种数字化转型的技术服务。数字技术被发展为律师事务所内部的管理工具。因此，如何通过促进组织变革以保持竞争优势始终是律所内部管理的重要议题。

（一）我国多样化律所内部管理模式的来源

1.时代背景：单一模式的逐渐退台与新兴技术的影响

建国之初，以 1949 年《共同纲领》与司法部后续系列文件[①]为基础，我国废除了旧中国的律师制度，解散了旧的律师阻止，建立起新型人民律师制度，以促进律师行业发展，发挥律师公益性，为社会提供服务，探索律师行业的未来。

自改革开放至上世纪末，国资所管理模式虽一度占据主导地位，但其诸多弊端随着社会发展显露无疑，因而随着 1988 年我国推行合作制律师事务所，律所管理的官方垄断模式被逐渐打破。2001 年中国加入世贸组织，开启了广泛的律所国际化业务和律师跨国执业市场，而 2007 年《律师法》的再次修订，对个人设立律师事务所给予了法律承认[②]。更加丰富的组织形式与业务结构，令律所内部管理的多种模式选择成为可能。

另一方面，上述律师事务所制度的变迁，也意味着相关理念的变化，在原先国资所主导的时代，显然我国律所（乃至法律职业本身）的组织与管理是一种单一的国家主义模式，而随着合作制律师事务所对这一模式的破冰，在诸多改革制度纷至沓来的同时，我国的律所管理可以说朝着"完全放弃国家主义模式而滑向商业主义理念"的方向发展，尽管时至今日我国仍保持了"两结合"的管理体制，但是律师与律所的角色定位，以及许多律师行业"自治"性质的改革目标，仍然使得我国法律职业呈现具民粹性特征的商业主义理念——仅《律师法》中对律师的角色定位就可见一斑，1996 年《律师法》将律师定位为"社会法律工作者"[③]，而 2000 年国务院有关国资所脱钩的相关文件则直接将律师定位为"中介法律工作者"甚至

[①] 例如 1950 年司法部草拟的《京、津、沪三市辩护人制度试行办法（草案）》《关于取缔黑律师及讼棍事件的通报》等标志我国律师制度废旧立新的文件。

[②] 《中华人民共和国律师法（2007 修订）》第十六条：设立个人律师事务所，除应当符合本法第十四条规定的条件外，设立人还应当是具有五年以上执业经历的律师。设立人对律师事务所的债务承担无限责任。

[③] 《中华人民共和国律师法（1996）》第二条：本法所称的律师，是指依法取得律师执业证书，为社会提供法律服务的执业人员。

“中介人”[①]，且2007年修订的《律师法》也将律师定位为服务于具体当事人的角色[②]，具有明显的商业主义（或者说技术职业主义）倾向。在这种理念的驱使下，我国完成了多样化律所制度框架的搭建，而我国律所内部管理模式的选择范围与选择方法，也会不可避免受到制度与实践背后商业主义理念的影响。

在此背景下，近年来新兴技术的逐渐引入，使得这种商业主义倾向发展呈现出更多样的形式，并一定程度上影响了律师职业传统角色定位的再次变化，尽管这种转变在学理上并未取得一致认可或确信的定论，但是其在实践上的体现是不可被忽视的。当然，新兴技术对律所单一模式的退台、多样化模式的发展的影响系数以及技术专属性要素乃至专属性模式的存在性系数，在现有发展状态下是难以确定的，其更显明的影响在于对不同种类的律所组织管理模式之具体规则组成层面，并且逐渐成为各种律所内部发展与新模式的一种新来源，无论将其作为一种独立的内部要素还是一类特别的外来要素，新兴技术对律所业务与业务处理方式的影响，都构成了现如今大数据区块链引入的法律服务行业时代之新模式发展。

2.反射影响：单一责任形式的不同应对

以我国最常见的合伙制律师事务所为例，尽管合伙制所采取的律所债务责任承担形式是无线责任形式，但是仍然在合伙制律师事务所下，分化出了被《律师法》所允许的普通合伙制与公司化律所管理模式，并且在其下分别存在多种个性化细分模式，如律师与律所利益关系上的份额分配形式、提成分配模式、计点分配模式、公司化一体化模式等；律所作业上的作业聘用模式、职级模式、统一晋升模式等。也就是说，针对法律规定的“无限责任”这一单一责任形式，具有个性特点的不同种类的律所，基于其自身体量、业务特点、事务所文化、地域情况等等因素，选择或者自行发展出了不同的内部管理利益责任分配方法，由此用以更加高效合理地应对总体上单一的无限责任，因而呈现出多样化的律所内部管理模式，律所内部管理模式也得以在各大类组织形式下，发展出各具特色的下级细化管理模式。

在传统的单一责任之新应对中，新兴技术也产生了源于技术自身的反射影响。一方面对于律所技术业务领域的新发展，造就了不同的具体模式技术构造，而另一方面对于律所内部管理技术的新需要，也为律所的模式选择提供了新可能。这些新兴技术影响或为上述不同应对需求所用，或为单一责任应对与承担解决了旧问题，又或者为责任的分野与稀释承担提出了新问题。总的来说，新兴技术的发展使得个性化应对单一责任的律所多样化模式来源呈现出更复杂的样态。

（二）律所内部管理的现实需要

1.风险防范与责任承担需要

如前文所述，律师事务所在选择其内部管理模式时，可能会受到诸多影响，其中非常直接的影响，就来自于对事务所自身各方面特点的现实需要的满足性。在管理问题上，律师事务所首要考虑的是其模式应符合自身责任承担与风险防范的需要，总结来看，即包含了律所管理模式在宏观上、静态上应当回应的风险责任需求，与律所内部管理在具体的、微观的应回应的风险责任需求，不同的需求使得律所内部管理模式呈现出种类众多的样态。

[①] 李学尧，《法律职业主义》，载于《法学研究》，2005年第6期。

[②] 《中华人民共和国律师法（2007年）》第二条：本法所称律师，是指依法取得律师执业证书，接受委托或者指定，为当事人提供法律服务的执业人员。 律师应当维护当事人合法权益，维护法律正确实施，维护社会公平和正义。

所谓宏观、静态上应当实现的现实需求，体现在律所管理模式上，其实指的是仅针对律所某种静态状态下，就其内部管理架构以及一般性律师执业管理所面临的风险责任问题之模式化解决。一般来说，律所的服务规模越大、业务越广泛，律师失误可能性越大或数量越多，其所面临的风险越大。如在我国“一带一路”背景下，许多律师事务所随着工程建设等经济活动向国外的拓展，也逐渐将自身业务拓展至国际视野，因而扩大了服务与业务规模，此时，若还按照普通合伙的内部管理模式，那么在这种大规模的律师群体中，只要某一个律师存在不法执业行为，就有可能导致整个律所承担民事赔偿责任，影响其他律师利益和律所形象，此时，更符合有限责任风险承担与投资需求的公司化模式，就更加符合律所宏观上的现实发展需求，且公司化内部较为规范复杂的机构设置也更能在静态上满足大规模律所的管理需要，实现静态上对风险的有效把控。

至于微观的、具体的风险防范需求，来源于在律师执业过程中（特别是律师-委托人关系的发生、进行等阶段中），律所管理模式对当事人的影响，以及引申地对律师-委托人关系的细节性影响。尽管不同内部管理模式下各类具体风险的表现形式是不同的，但当事人在检视与其发生关系的律师/律所时，必然会对当前关系下对方模式结构对应的风险做出一定判断，以此作为与之订立关系或运作关系的重要基础，那么当事人在检视过程中认为的所谓“高风险”内部管理模式就会使得其产生不信任感，从而影响案件的顺利代理，因此内部管理模式在一定程度上的公开性与具体性，以及对委托人一侧的保障性（即使是形式意义上的），体现的正是微观具体的风险防范需求对影响。

2.利益分配需要

从另一个层面来看，使律所内部管理模式呈现多种类样态的另一个重要原因，是不同形式的利益分配需要，这种利益分配，最直观的指的是律师与律所的利益分配，更加细节的还可能包括律所内部机构的具体分配、律所运作的具体分配、律所税务以及档案等涉及的分配问题。以最传统的利益分配方式，即原始的合伙提成制为例，其并不给予律师以固定的基本薪资，而是完全依照律师个人案源收入进行分配，显然这种方式是基于普通合伙的人合性进行的利益分配，但对于人合性意义上的组织主体，并未注重进行利益上的集中处理，因此难以实现律师事务所的发展扩大；而对于律师而言，这种原始提成制度可能会导致规模化以内的律师间出现明显薪酬差距，从而反向影响律所的人合性基础。因此，针对律所业务逐渐复杂、规模逐渐变大的状况，加持以各种个性化薪酬与其他利益分配需求的影响，律所内部管理模式必然地发展出了各种纷杂的利益分配方法，而利益分配的方式是如此重要，以至于其也成为了一个衡量律所模式类型的重要参考或模型，即是因利益分配需要造就了律所内部管理模式的多样性。

3、保持竞争优势需要

中国律师的高速增长并未改变中国律师传统保守的职业属性，随着数字经济的全面发展，中国律师面临的数字鸿沟正在加速显现，这是中国律师面临的严峻挑战。但与此同时，数字经济的发展也给中国律师尤其是新生律师提供了前所未有的新机遇。广义上讲，数字资本主义是资本主义生产体系的最新转型，其中数字技术构成了“日益超国家市场体系的核心生产和控制工具”。[①]为了保持竞争优势，律所对新技术大量投资的需求越来越大，这给传统商业模式的大型律师事务所造成了压力。典型的合伙商业模式难以高效应对这些新发展。这是因

---

① Caserta S 、王进喜:《法律领域的数字化与大型律师事务所的未来》，载于《北外法学》2021 年第 1 期

为传统的合伙模式的特点是固有的“短期主义”。事实上，律师事务所的合伙人将他们在富有成效的工作期间所获得的年度分红，视为他们在律师事务所的利益的很大一部分。他们很难放弃自己的年度收入而投资于未来和不确定的收益。最后，通常情况下，有权力的合伙人往往是那些年资已高、接近退休的人，他们对长期投资的兴趣更小，对法律技术的熟悉程度也相当有限。因此，是否能够高效运用新兴技术保持竞争优势，是律所建构内部管理模式的最新、最重要考量。

二、传统律所内部管理模式及其特征

（一）个体制-个体户管理模式

1.基本内涵

所谓个体户管理模式，其实对应的是《律师法》上规定的个人成立的律师事务所，即个人所。在其管理与组织的诸多特征上，个人所类似于个体户，个体户即个体工商户，是指以个体劳动为基础，生产资料归经营者个人所有，劳动成果归经营者个人占有和支配的一种经营单位，因而个体制在律所内部管理模式上，也可以称作个体户管理模式。

2. 模式特征

个体户管理模式的核心特征是由设立人一人主管律师事务所的各种事务，且这种主管方式基本上是完全独立自主进行的，主管范围囊括了律师事务所的内外大小事务，具有全面性。

个体户管理模式的一般特征，是围绕个体户管理模式核心特征展开的，首先，在组织管理机构的设立上，由设立人一人管理，并没有类似于合伙所那样的合伙人会议或管理委员会，也没有监事或监事会，即设立人本身作为一种全面管理的机构，或者说个体户管理模式本身并不具有“机构”“会议”等概念；在责任制度上，同样也是由设立人一人负责对律师事务所的事务进行决策和执行，而在运行结果上，由设立人一人自负盈亏并承担无限责任。个体户管理模式的缺点也是显而易见的，由于其以设立人一人的责任财产承担无限责任，其债务承担能力低，信用度较低；而由于个人所完全由设立人进行管理，所管理事务大小巨细，效率较低，且个人所受法律限制，不能开设分所，一般来说律所规模较小，律师人数少，无法适用律所的大规模发展，其可从事的业务种类少，服务范围窄，无法满足客户需求；从律师与律所关系来看，尽管个体户管理模式下，一般可以聘任少数提成律师或授薪律师，但由于个人所的个人设立特征，律师没有对于律所的组织归属感，常常认为执业归属于个人而非律所，难以形成律所进一步发展的基本关系基础，而从利益分配角度，由于个体户管理模式的律所账户由设立人进行全面控制，这也会令律师缺乏足额兑付薪酬的安全感，难以保证进账后相应金额的出账，对于律所一些章具和其他程序性内容，同样也因为完全掌控于设立人手中而存在上述类似的问题。因此，个体户管理模式显然只适合规模小且业务范围不复杂的律所。

（二）国家出资制行政管理模式

行政管理模式一般对应的是国资所这一组织形式。所谓国资所，是指由政府出资设立的律师事务所，其隶属于当地司法局并由司法局直接管理，而成员律师一般具有公务员或事业

单位编制的身份，故在管理上采取行政管理模式。按照《国家出资设立的律师事务所管理办法》规定，该种类型律师事务所采用律师会议制度，并设置律师事务所主任。

行政管理模式的核心特征是权力的行政化，这种特征来源于上世纪的国资所传统，其在律所运行中更加强调管理而非商业主义意义下的营业性，这种特征渗透入了行政管理模式的方方面面。

行政管理模式具有很多特殊性规则，总的来说，行政管理模式具有的一般性特征包括：管理权力具有集中性，员工服从领导，下级服从上级；律师的收入来源于财政拨款，与业绩关系不大；国家出资，以该律师事务所的全部资产对其债务承担责任；依法自主开展律师业务，但以法律援助为主；人员定岗定编，必须获批编制才能招聘律师；主任负责制，律师事务所主任在主管各项事务的同时，也要对律师事务所的各项事务予以全面负责。当然，如前文所述，随着经济社会发展，单一的行政管理模式与其对应的国资所组成形式存在一些不适应性，主要体现于以下几点：律师事务所的管理权限其中于某个人或几个人，导致决策欠缺民主；律师事务所干部人数众多杂乱，即行政干部队伍冗杂，出现办事效率低，责任承担不明确的情况；律师事务所缺乏相关的管理与监督规则，无法对人事进行有效管理。总的来说，由于行政管理模式在人事、资金调度、业务管理等方面比较呆滞，缺乏相应的灵活性和机动性，其在我国的继续运用面临窘境。目前，除了在一些老少边穷地区因为律师人才严重匮乏，需要政府山资加以扶持之外，我国大部分地区已经完成了对国资所的改制工作。

（三）合伙制管理模式

合伙制是《律师法》规定下一种十分常见的律所组织形式，其中包含了《律师法》规定的普通合伙与特殊普通合伙两种组织形式。随着律师事务所内部管理模式的不断发展，在普通合伙管理模式以外，又分化出了公司化管理模式，这两种管理模式有着显著的区别，但在一些问题上（如无限责任承担）也存在一定联系。因此本部分将与后一部分公司化管理模式进行结构对照的说明。

普通合伙管理模式具有众多特征，但其核心特征是组织上的人合性，即律师事务所是以合伙人之间的互相信任为基础建立的，这种人合性衍生出了三项普通合伙管理模式的重要特征，即合伙人之间具有同等的权利和义务、合伙人都可以参加管理、合伙人之间应当就重要的管理事项沟通一致。合伙人之间具有同等的权利和义务在本质上要求合伙人之间互相信任，在法律意义上要求合伙人享有同等的权利和承担同样的义务，否则，就无法充分发挥合伙组织具有的鼓励合伙人共同发展的优势；合伙人均可参与管理并不是绝对的，在具体形式上，虽然不同的合伙制律师事务所往往有其不同的管理特征，但从总体上来说合伙人均可参与管理，这是合伙型管理的重要特征；合伙人之间应当就重要的管理事项进行沟通并达成一致，是基于合伙人之间的平等性，在管理模式上强调合伙人之间互相沟通、协商、妥协再到互相一致的过程，这种过程将有助于合伙人相互之间建立信任，有助于合伙人之间形成统一的价值观和目标，从而有助于保持合伙人队伍的稳定。

普通合伙管理模式下，一般应建立权力机构、执行机构和监督机构，三者相互分工，相互制约。权力机构是合伙人会议，这是事务所的最高决策机构。可设首席合伙人，作为合伙人会议的召集人。权利机构的决策内容一般由事务所章程规定。根据表决事项的不同，可以采用一致通过、绝对多数通过或过半数通过的方式。执行机构主要是律师事务所的主任或执行主任。可由首席合伙人兼任，具体负责执行权力机构形成的各项决议，管理律师事务所的日常事务，对外代表律师事务所。监督机构应按照《合伙企业法》的规定，由不执行合伙律师事务的合伙人担任，其有权监督执行事务合伙人执行事务的情况。

在管理分工上，普通合伙管理模式一般存在横向与纵向的结核性管理。横向的分工管理，

就是根据本所章程，分别制订合伙人会议、主任或执行主任、监事会或监事的职责范围，按照各自职责，分工负责，分工管理。纵向的分级管理，就是根据以上分工，一级管一级，合伙人会议决定的事项由主任或执行主任执行，凡是合伙人会议决定的事情，一律由主任或执行主任负责对外分布，执行情况也由其收集和反馈。除此之外，由一个或者数个合伙人执行律师事务所管理事务的，执行事务的合伙人应当定期向其他合伙人报告事务的执行情况以及律师事务所的业务和财务状况，其执行事务所产生的收益归律师事务所，所产生的费用和亏损由律师事务所承担。而其他合伙人为了解律师事务所的业务状况和财务状况，有权查阅本所的会计账簿等财务资料。

在议事规则上，合伙人对事务所有关事项作出决议，按照章程、合伙协议约定的表决办法办理。未约定或者约定不明确的，实行合伙人一人一票并经全体合伙人过半数通过的表决办法。应当注意的是，按照《律师法》的规定，除另有约定外，律师事务所的重要事项应当经全体合伙人一致同意，其中包括改变本所的名称、业务范围以及办公场所的地点；处分本所的不动产、知识产权和其他财产权利；以本所名义为他人提供担保；聘任合伙人以外的人担任管理人员，以及开办分所等重大事项。并且，受委托执行管理事务的合伙人不按照章程、合伙协议或者全体合伙人的决定执行事务的，其他合伙人可以决定撤销该委托。

在利益分配与出资管理上，普通合伙管理模式要求的原则是利润分配、亏损分担，即按照章程、合伙协议的约定办理；未约定或者约定不明确的，由合伙人协商决定；协商不成的，由合伙人按照实缴出资比例分配、分担；无法确定出资比例的，由合伙人平均分配、分担。另外，合伙人按照章程、合伙协议的约定或者经全体合伙人决定，可以增加或者减少对本所的出资。

由于普通合伙管理模式所对应的律师事务所组织形式具有很强的人合性，因此普通合伙管理模式在合伙人的加盟与退出问题上存在一些特殊规则与特征，可总结如以下几点，在合伙人加入问题上，新合伙人加盟，除章程、合伙协议另有约定外，应当经全体合伙人一致同意，并依法订立书面加盟协议。加盟的新合伙人与原合伙人享有同等权利，承担同等责任。加盟协议另有约定的，从其约定。新合伙人原则上对加盟前的本所债务承担无限连带责任。在合伙人退出问题上，《律师法》规定了约定律师事务所开办期限而在本所存续期间合伙人可以退出的四项情形，即约定的退出事由出现；经全体合伙人一致同意；发生合伙人难以继续参加合伙的事由；其他合伙人严重违反约定的义务。而对于未约定合伙期限的律师事务所，合伙人在不给本所事务执行造成不利影响的情况下可以退出，但应当提前三十日通知其他合伙人。此外，有关规定还明确了合伙人的除名规则，经其他合伙人一致同意可以决议将其除名的四项情形包括未履行出资义务；因故意或者重大过失给本所造成损失；执行本所事务时有不正当行为；发生章程、合伙协议约定的事由。合伙人退出，其他合伙人应当与该合伙人按照退出时的本所财产状况进行结算，退还退出人的财产份额。退出人对给本所造成的损失负有赔偿责任的，相应扣减其应当赔偿的数额。

最后，应当明确的是特殊的普通合伙律师事务所，在内部管理上究竟有何特殊性。具体而言，这种特殊普通合伙律所的特殊性体现在一个合伙人或者数个合伙人在执业活动中因故意或者重大过失造成本所债务的，应当承担无限责任或者无限连带责任，其他合伙人以其在本所中的财产份额为限承担责任，而合伙人在执业活动中非因故意或者重大过失造成的本所债务以及本所的其他债务，由全体合伙人承担无限连带责任，并且合伙人执业活动中因故意或者重大过失造成的本所债务，以本所财产对外承担责任后，该合伙人应当按照章程、合伙协议的约定对给本所造成的损失承担赔偿责任。根据有关规定，特殊的普通合伙律师事务所应当建立执业风险基金、办理职业保险。执业风险基金用于偿付合伙人执业活动造成的债务。执业风险基金应当单独立户管理。

（四）公司化管理模式

所谓公司化管理模式，包含了许多基本内容，总结来看可称之为“四化”，即律师股东化、业务部门化、非股东律师雇员化、主任经理化。所谓律师股东化，就是让每个律师都成为该律师事务所的股东，真正成为律师事务所的主人，律师作为股东依法享有资产收益、参与重大决策和选择管理者等权利。业务部门化是指在具体的内部管理体制上，律师事务所分为不同的业务部门，不同业务部门主攻某一方面的法律服务业务，从而更加规范化和系统化。非股东律师雇员化，是令非股东律师成为提成律师或授薪律师。授薪律师从律所或部门领取薪资，需要按时打卡上班，对自己的案源还要向律所或团队缴纳一定的提成。提成律师不从律所领取薪资，也无需作班，对自己办理的案件服务费用提取一定比例，比例从 85%到 70%不等。当然，股东律师也可以提成，但提成比例通常略高于一般律师。主任或执行主任经理化，其职权范围包括主持经营管理工作，组织实施合伙人会议或管委会的决议；组织实施年度营收计划；拟订内部机构设置方案；制定管理制度和具体规章；提请聘任或者解聘财务负责人等主要管理人员；决定聘任或者解聘除应由合伙人会议或管委会决定聘任或者解聘以外的负责管理人员；合伙人会议、管委会、章程授予的其他职权。另外，有关律师的出资方式，公司化管理模式要求律师主要以货币出资，也可以用实物、知识产权等可以用货币估价并可以依法转让的非货币财产作价出资。律师应向出资律师签发出资证明书。 值得注意的是，公司化管理模式不得改变合伙律师事务所的债务承担性质。换言之，无论如何公司化，律师事务所的合伙人仍然按照普通合伙或特殊的普通合伙承担责任。

在管理机构，公司化管理模式设置权力机构、执行机构与监事会。权力机构一般为管委会，其相当于公司的董事会，有权根据律师事务所章程对律师事务所的重大事项作出决议。执行机构一般为专职或兼职的经理人。由主任、执行主任或行政总监担任。管委会决定的事项，由执行机构执行。主任、执行主任或行政总监出席管委会议，负责会议记录。监事会则是由一定数量的合伙律师或授薪律师组成，负责对律师事务所的重大决策和日常管理进行监督。监事会成员不参与律师的日常管理，但可出席管委会会议。

公司化管理模式特点，可以总结为职业管理、专业发展、盈利分配与职责明确四部分。所谓职业管理，是指公司化管理模式可以设立专门的职业经理，主管内部管理、人事管理、广告宣传、监督等方面，实行主任宏观领导下的经理负责制。经理下面还要设部门经理，如民事案件部门、刑事案件部门、行政案件部门、非诉讼案件部门等多个部门。部门经理负责各部门的业务管理及内部管理，并对经理负责。专业发展，是指公司化管理模式下，律师事务所各部门内再设科室，如民事部门内可设房地产科、婚姻科、证券科等科室，使律师更加专业化和系统化。盈利分配特点，指的是律师作为事务所的股东，享有分取红利、参与事务所重大决策和选择管理者等诸多权利。简而言之，律师享有我国《公司法》中规定的股东权利，并承担义务。职责明确，是指将包括合伙人在内的专职律师从内部管理与办理业务两头疲于奔命的境地中解脱出来，律师（包括主任）只管办理业务，其他的方面就由经理来负责。而律师就有更多的精力去办理业务，专研业务知识，提高案件质量。

公司化管理模式的构建，主要是基于合伙制管理模式在内部管理上的一些缺陷形成的，也就是说之所以出现公司化管理模式，是为了从内部管理机制上以公司制度去弥补合伙制管理模式，因而公司化管理模式与合伙制管理模式有着重要的联系。

合伙制管理模式的主要问题在于两个方面：其一，合伙律师既要拓展个人业务也要从事律所管理，这无疑会分散合伙律师的时间和精神，从而直接影响工作质量，进而影响律师事务所的经营状况。其二，由于合伙人之间的管理权是平等的，在合伙实务上的决策容易议而不决或久拖不决，这不但会影响事务所的业务发展，而且容易导致合伙破裂。公司化管理模

式则能从根本上解决上述问题，从而更好地促进律师事务所的发展。更为重要的是，合伙型管理模式仅仅适用于小型律师事务所。一旦律师事务所的发展达到中型或大型的规模，如律师人数达到 50 人以上或 100 人以上，客户和业务必然大增，管理事务的工作量也会大增，这是少数合伙人难以胜任的。公司制管理模式实行职业经理人制度，可以有效化解管理和经营的矛盾。随着我国律师业界的不断发展，公司化管理模式已经得到越来越多的大型合伙律师事务所的青睐，诸如金杜、君合、环球、竞天公诚、锦天城、方达、大成、盈科等律所，都一定程度上采用了公司化管理模式。

三、律所内部管理模式对新兴技术的回应：数字化律所

（一）数字化律所的实证表现

数字化律所的定义，是基于数字化产品，建立数据流动、数据分析能力，进而实现组织创新、人才创新、产品创新、业务创新的数字化律师事务所。内部管理是律所数字化的核心和基础,因此律所内部管理模式针对新兴技术的回应,在数字化律所这一领域充分体现出来。

在实践层面，国内律师行业中，金杜律师事务所已经实现了较为深度而全面的数字化改造。2020 年，金杜云办公室上线，通过嫁接互联网云科技，便利高效地把传统律所线下应用场景与功能延伸到线上云上。金杜云办公室通过软件支持内部流程管理、知识管理和团队协作，极大减缓了律师对实体办公场所的依赖；金杜云不止面向律所内部，同时也是金杜面向法律服务需求端的展示平台，平台展示法律服务和产品分类、各地分所和律师联络信息、法律知识和报告等。金杜除了将实体办公室上云，还在尚未设立实体办公室的境内 22 地和境外 14 地开通了云办公室。

此外,盈科律师事务所也于 2020 年上线了 Law Wit 一站式律所和律师工作平台。Law Wit 通过对律师智慧办公、办公黑科技、智能化知识分享、数字化运营、新一代智慧 OA 等多种功能的打造，为盈科的发展和运营提供了精准支持。道可特律师事务所数年来持续探索法律服务与管理流程的数字化建设。道可特自主研发的绿云 VIT 律所管理系统已投入使用多年，实现了道可特总部与分所的互联互通、资源共享和协同办公，并为与客户、合作伙伴和外部资源的互动交融提供便利。

今年，道可特又发布了全新的线上知识管理系统。该系统分为标准文本、业务支持、市场支持三大体系，从 12 个具体角度为律师实现知识共享、业务交流、市场配套提供支持。

从这些数字化律所的实践中，我们可以看到，传统的“信息化”“线上化”等词汇正在被“数字化”取代。无论是律所还是法律科技公司，都逐渐领会到这些用语变化背后的实质。信息化对应的是记录和固化,而数字化是在信息化基础上的将固化之物打碎后进行的价值重塑和再发现。数字化势将为管理决策和精细化运营的方式和手段提供革新性的路径。

（二）数字化律所背后的模式理路困境及其新调整模型

在 2008 年金融危机之前，律师事务所发展趋势常是，通过对中小型律师事务所的并购和（或者）在战略地点开设新办事处来扩大自己的地位。这些发展背后的逻辑是，有利可图的法律项目只能由大型律师事务所来处理。然而，金融危机说明，这种模式在盈利能力和管理巨型律师事务所的能力方面存在一些不足。

对于金融危机下并购与新设模式的缺漏，行业也已经意识到了这个问题——从某种程度上来说，这一现象使得前述有关脱胎于传统单一制的所谓新的多样化律所内部管理经营模式与机制，也面临着被定义为“传统”的可能，而与这个可能相对应的是对新兴技术的模式化调整应对。为了实现律所经营管理上的数字化，许多大型律所已经开始了大规模地研究法律技术解决方案与对应的模式调整计划，国际上甚至出现了行业内的关于技术创建与发展的孵化器机制或程序，如英国 Allen 和 O very 创办的 Fuse，以及 Dentons 律师事务所创建的 NextLaw[①]。尽管如此，这些机制与计划研究仍处于较为零散的状态，尚未形成某种可束集化或趋势性的新模式变革，也就是说，目前针对数字化律所的技术性问题，前述的律所内部管理模式之现状，尚未形成一种“被传统化”的趋势，新的机制与方法仍在研究之中，也并未产生新的模式部分或整体。这似乎使得律所内部管理模式的发展产生与新兴技术的不对合性，即两方之变并不处于同一层级，工具意义上的对待与深层意义上的渗透因主语视域的不同可能造成发展的隐患。

对于这一问题，可以演化为更加本质性的元素冲突，即大型律师事务所既成的部门体系与模式化管理机制，同新兴技术下新机制需求与模式变革之前的冲突。一方面，在行业领域内，大律所具有更强的信息取得与市场摄取能力，从而可以更快一步了解新兴技术与市场直接的发展关系，并且深厚的资本、庞大的体积与充足的人才使得大型律所具备对前沿技术与数字化法律服务产品的研究优势，从而天然地具有调整条件；但是另一方面，大型律所基于传统发展而搭建的部门体系，本身具有各自的内部性甚至是负内部性，无论是对其进行协调改制还是新增其机制内容，都会受到一定阻力，并且从市场利益角度来看，大型律所对其所享有的市场优势享有既成的利润份额与业务优势，对经营方式、经营范围与内部管理机制进行改变，本身就面临着巨大风险，特别是这种改变所针对的对象还是具有研究难度性的新兴技术，因而这种边际性阻碍更是大型律所难以形成模式性变革的重要原因。

其实对上述阻碍与隐患矛盾的调整探析，可以从律所模式化管理分野的本源进行思考。在西方，律师事务所组织管理模式经历了一个由小到大的过程，即在大型律师事务所出现之前，大多数法律实务都是由单独执业者或者较大的律师办公室(law office)进行的。在这些较大的律师办公室中，律师们共享办公空间，分担日常开支，但是通常各自独立执业。然而，20 世纪初在技术创新、法律日益复杂和全球化社会初萌方面的发展，使得律师个人几乎不可能以一种具有竞争力和有效率的方式履行其职责。为了应对这样的发展，律师们开始在更大的律师事务所合作，在那里，年长合伙人的经验与初级律师的劳动力混合在一起。前者是律师事务所的实际所有者，而后者是(高薪)雇员，被一种强大的激励所驱使，即赢得“晋升为合伙人的锦标赛”，各类合伙制与公司制的律师事务所由此产生。可以见得，律师事务所有关“内部性”的阻碍，其本源在于为适应业务多元化、广泛化与科技化而进行的扩大与调整，与之相对应的是，数字化律所为代表的新兴技术适用，本身也是为了使律所执业更加适应新业务市场需求，也就是说，在适应性导向的调整层面，数字化律所起到的作用与 20 世纪以来的律所管理模式革新理念是具有同质性的，因而数字化律所新调整研究，可以回归到最简单的律所组织管理模式来，对应我国，这种模型模式是个体户式律所。

（三）以个体制律所为模型的数字化律所之机遇推动

如前文所述，个体户式的律所由于存在人员不足，以及管理模式上的薪资与业务调配等原因，导致其内部归属感不强，业务能力较低且效率不高。而引入数字化律所管理之后，个

[①] How Are Law Fimms Investing in Technology to Remain Cutting-Edgar?*Alvarez Technolagy Group,* Availabe online:https;//www.alvaretg.com/how-are-law-fim*-inveating-in-technolengYy toremain-cutting-edge/

体户制律所面临的核定问题“人员稀少导致业务处理能力不足”可被解决，诸如章具等程序性困难也可以通过数字化平台与程序安排更合理的解决办法，相对的，法律技术的引用使得律所可以结合自身小体量的优势，更有针对性地处理和寻找业务，并通过使用外包战略和技术，以更好的降低成本、提高效率，增强其竞争力。

如果以此为原型，数字化律所推动的模式改制其实并非是在既有律所管理模式上增加“技术”的机制内容，而是回归到律所最核心的框架骨肉，在技术引导下重新判断以数字化为基本盘应当增加哪些“管理”的机制内容。这种模型首先带来的是法律技术人员作为基本盘的角色确定，并进一步带来非雇员律师在地基层的结构意义，在此基础上判断合伙人和其他上层结构的存续问题。

对于现今已经经过 20 世纪扩军潮的大型律所，上述思路往往意味着一种新的管理模式结构，目前对这种结构模式，欧美已经开始了研究，其中最有代表性的是波士顿咨询集团和布塞留斯法学院联合进行的一项研究提出的联合建议报告。这份报告认为，大型律师事务所必须改变其价值定位，提供多样化的服务，以在目前的市场上保持竞争力。这主要是指，除了较为经典的法律服务外，这些律师事务所还应该为委托人提供其他服务，如法律项目管理、外包管理、高级法律分析等。具体到新技术，该报告认为，大型律师事务所应该转变成为“大师级的法律技术供应商”和(或)“法律技术顾问”。第一个角色要求律师事务所承担的职责主要是指导委托人选定正确的法律外包合作伙伴，以处理标准化和低技能的任务。通过这种方式，律师事务所将保留对整个受命进行的工作的控制权，从而加强它们的业务关系。在第二个角色中，律师事务所将成为委托人和技术提供商之间的中间人，引导前者找到正确的法律外包合作伙伴。最重要的是，上述报告认为，新技术的发展正在推动大型律师事务所修改其组织模式的要素。特别是，它主张，传统的金字塔模式(少数合伙人在顶层，许多资浅律师和非合伙律师在底层)可能会被一个更像火箭模样的组织取代。3 在这种新的结构中，每家律师事务所将能够将资浅律师与合伙人的比例减少到目前金字塔模式中比例的四分之三。另一个后果是，其他类型的非律师雇员，如项目经理和法律技术人员，将加入律师事务所。结合前述我国合伙制律所对公司化的探索，似乎这种火箭式管理模式更能兼顾对数字化律所的适用与新兴市场的需求，因而值得参考。

四、选择的目标：律所内部管理模式的提升性价值

究竟为何要在设立阶段就选择一个更适合的内部管理模式，以及为什么要在发展过程中根据情况对内部管理模式进行调整，除去商业主义下管理专业性与效率性的要求，从法律伦理视角下也存在对律师-委托人关系中当事人信赖的增强、律师人才的吸引与职业道德体系下的律所形象提升之价值。

如劳拉恩普森所说，经济关系特别是交易关系中，其参与者并不是真空产生的，而是存在于一定社会关系系统之中的，这种关系与系统会影响他们得到的信息与看待信息的方式[①]。他由此提出了嵌入性理论在律所管理视角中的运用。无可厚非的是，在与律师发生委托关系时，谨慎的委托人必然会去重点获取诸如绩效排名、政府文件等公开性信息，但嵌入性理论强调通过信任性期待来在关系中交换不公开信息，具体到委托关系中，这种信息相对更加主观，其同时具备高风险与高价值可能性。

显然，这种嵌入性关系下交换的信息并非多多益善，劳拉恩普森的回归模型研究也证实，

---

① 劳拉恩普森，《现代律师事务所管理-新的挑战-新的视角》第 78-79 页

在边际效应以外，委托关系中越多的嵌入性信息带来的是更低的价值与效率，当然其也有可能带来更低的交易成本。因此选择一种包含了高信赖度机制内容的具体内部管理模式，有利于通过嵌入性信息的交换获取当事人信赖，也有利于进一步扩展案源。同样的理论也在回归模型实验中证实了，嵌入性信息的交换在模式管理上的选择运用有利于吸引更多优秀人才的加入与律所形象的提升，如律所内设机构（以监事会为例）通过内部监督信息的非公开性的信赖交流，有利于体现律所的职业道德规范，更能立体地展现律所的形象。

五、总结与发展

总的来说，通过对我国现有代表性律所内部管理模式的情况以及多样化模式成因的分析，得以得出一个较为明确的结论，即目前我国经济社会条件下，允许并且需要律所在设立与发展过程中谨慎地选择适合自身的内部管理模式，这种适合性，既是商业主义意义上的营业性适合，也是职业主义意义下法律职业伦理的适合，因此要明确律所模式选择所期待实现的价值目标，并根据律所自身的内外部要素对内部管理模式进行选择与调整。

随着我国律师行业与经济社会的发展，标准化、制度化、综合化、特色化、国际化的一些新型的具体的律所内部管理模式也逐渐形成，指引了未来律所内部管理模式选择与调整的方向。其中，新兴技术在我国律师行业与经济社会发展中，越来越成为一项不可忽视的影响因素，一些技术的发展运用改变了律所的对外交流方式与内部沟通模式，更多的大数据和区块链技术也被广泛运用于律所的信息管理与处理中，甚至新兴技术本身作为法律技术产品，已经成为一些法律服务关系的客体。不断发展革新的技术，与技术运用不断深入，催生了律所管理模式的新机制发展，数字化律所应运而生，作为律师行业对新兴技术的机遇挑战之回应表现，其一定程度上解决了行业与技术接轨的重要问题，另一方面又提出了新的模式变革问题。从数字化律所机制所提领的未来可能发生的律所管理模式变革中，我们可以充分发现行业管理与技术业务的交汇，也从中析出这种变革与影响系数的一些具体方面。